الأستاذة المساعدة قسم ب : الحاج نعاس خديجة
البريد الالكتروني: naaskhadidja@yahoo.fr
الجامعة: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

الدكتور: مزريق عاشور نائب العميد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
الجامعة: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية رأس المال الفكري للمنظمات

الملخص :

يعتبر رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي أخذت حيزا واسعا من دراسات وبحوث المهتمين بتطوير المنظمات، فقد أثبت الواقع العملي مدى الارتباط القوي بين مكونات رأس المال الفكري ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة، حيث أن كلاهما يركز على محاور أساسية لتحقيق التميز وآليات عمل تضمن استمرارية هذا التميز، وهي تضم أولا الاهتمام برأس المال البشري من خلال التمكين والمشاركة في رسم رسالة المنظمة ونشر روح الإبداع والابتكار، وثانيا رأس المال الهيكلي من خلال التحسين المستمر للعمليات، والاهتمام بالبحث والتطوير، وثالثا رأس المال الاجتماعي من خلال تبني أولوية خدمة العميل واعتباره سيد المنظمة والموجه الرئيسي لقراراتها، والعمل على خلق كيان اجتماعي يتصف بالسمعة الجيدة والعلاقات الاجتماعية القوية .

Résumé:

Le capital intellectuel et le total qualité des concepts de la gestion moderne, qui a pris une grande partie des études et des recherches s'intéressent à développée des organisations , a prouvé dans la pratique, au cours de la forte corrélation entre les composantes du capital intellectuel et les fondements de la gestion de la qualité totale, puisque les deux se concentrer sur des domaines clés d'atteindre l'excellence et les mécanismes d'action pour assurer la poursuite de cette excellence, qui comprend l'intérêt d'abord dans le capital humain grâce à l'autonomisation et la participation dans l'élaboration de la mission de l'organisation et la propagation de l'esprit de créativité et d'innovation et, deuxièmement, la capitale de la structure lors de l'amélioration continue des opérations, et l'intérêt en recherche et développement, et troisièmement, le capital social de par l'adoption d'un service client prioritaire et comme un maître de l'organisation et le vecteur principal de décisions, et de travailler à créer une entité sociale est caractérisée par la bonne réputation et de forts liens sociaux.

توطئة :

قديماً كان العامل أقل أهمية من الآلة التي يعمل عليها. بل لم يكن لوجوده أي مبرر سوى أن يراقب الآلة أو يغذيها بالوقود والمواد الخام وعليها هي أن تقوم بإنتاج السلع. في ذلك العصر تغلبت الآلة على العامل. أما اليوم فقد تحولت القوى العاملة إلى قوى عالمة، واستطاعت أن تدخل تعديلات جوهرية على الآلات وتبتكر آلات جديدة. بالمقابل أفرزت الآلات قوة عمالة جديدة تتميز بالمعرفة. وكلما تعقدت الآلات زادت الحاجة لهذه القوى العالمة التي تستطيع تشغيلها. وهكذا ولأول مرة تتحالف القوى البشرية مع القوى الآلية. هذا ما يدفع بعض علماء الإدارة للتبشير بزوال الاقتصاد الرأسمالي وحلول الاقتصاد المعرفي محله. فقد كان المحرك الأساسي للاقتصاد الرأسمالي هو صاحب رأس المال الذي يملك المصنع والآلات ويدفع أجور العمال. أما في الاقتصاد المعرفي فقد انتقلت القيادة ليد العامل الماهر الذي يسيطر على الآلة ويوجهها كيف يشاء ،لهذا ظهر مفهوم رأس المال الفكري.

لقد أسهمت ثورة المعرفة في بروز مفاهيم إدارية جديدة تتناسب مع الواقع الجديد، ومن أكثرها انتشارا مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتي تنساب في اتجاه واحد مع مفهوم رأس المال الفكري ألا وهو الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية المستديمة.

والسؤال الذي يتبادر في الأذهان بهذا الصدد هو: ما هي العلاقة التي تربط رأس المال الفكري للمنظمات بإدارة الجودة الشاملة ؟

و للإلمام بجوانب الموضوع ارتأينا أن نتطرق إلى العناصر التالية :

- ماهية رأس المال الفكري؛
- نظرية الجودة الشاملة؛
- محاور إدارة الجودة الشاملة لتنمية رأس المال الفكري.

I- ماهية رأس المال الفكري:

على الرغم من الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري INTELLECTUAL CAPITAL ودوره الفعال الذي يلعبه لضمان استمرارية ونجاح منظمات الأعمال في العصر الحديث، إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد وشامل لهذا المفهوم ونظرا لتعدد المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري، فسوف نتعرض لأهم هذه المفاهيم .

أولا- تعريف رأس المال الفكري[1]:

يعرف T.STEWART رأس المال الفكري على أنه يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية Intellectual Property Rights والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة.

ومن التعريف السابق يتضح أن مصادر خلق الثروة من وجهة نظر ستيوارت تتمثل في الأصول المعنوية أي غير الملموسة Intangible Assets والتي تتضمن الرصيد المعرفي الناتج عن التفكير والابتكار Innovation والبحث العلمي بالإضافة إلى الأصول الفكرية التي تمتلكها المنظمة والتي تم الحصول على حماية قانونية لها، ويقول Edvinsson أن رأس المال الفكري هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمنظمة.

ويرى Koling أن رأس المال الفكري عبارة عن الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لأصول المنظمة وعلى الرغم من أن تعريف Koling يحاول تفسير الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لأصول المنظمة على أساس أن الفرق يرجع إلى رأس المال الفكري، إلا أن هناك قصورا في هذا التعريف لأن الفرق المذكور قد لا يكون راجعا بالكامل إلى الأصول الفكرية وإنما قد يكون راجعا في جزء منه إلى الالتزام إلى مبدأ التكلفة.

ويشير J.Gufthrie إلى أن رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة،ومن التعريف السابق يتضح اتفاق كل من: Gufthrieو Edvinsson وSTEWART على أن رأس المال الفكري يعتبر من أهم محددات التميز التنافسي لمنظمات الأعمال.

ويضيف Sveiby تعريفا آخر لرأس المال الفكري، حيث يرى أنه يمثل عملية تحويل المعرفة التي تمتلكها المنظمة إلى قيمة مضافة، فهو عبارة عن طاقة ذهنية Brain Power تمثل تشكيلة من المعرفة التي تعتبر المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم القائمة على المعرفة.

بالإضافة للتعريفات السابقة فإن Zesolt يرى أن رأس المال الفكري يعتبر أحد الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمدة على الإبداع والابتكار الذي يعد المفتاح الرئيسي للبقاء في بيئة الأعمال المتغيرة.

ومن التعريف السابق يمكن استخلاص أن رأس المال الفكري وما يتضمن من بداع وابتكار يعتبر من أهم العوامل اللازمة لضمان استمرار وبقاء منظمات الأعمال خاصة في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالديناميكية والتغيير المستمر.

وفي إطار التعريفات السابقة فإنه يمكن أن نقول أن رأس المال الفكري:

هو مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزءا من رأس مال المنظمة والتي تشتمل على مكونات بشرية وهيكلية واجتماعية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الحصة

التسويقية وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين، بل إنه يمثل مجموعة من القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن تتواجد في جميع المستويات الإدارية.

ثانيا - أهمية رأس المال الفكري[2]:

1. في استقصاء أجرته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) * على رؤساء 118 شركة أمريكية متنوعة النشاط، تبين أنه توجد درجة كبيرة في الاتفاق بين رؤساء هذه الشركات من حيث إدراكهم لأهمية الأصول الفكرية Intangible Assets غير الملموسة، حيث يرى 82% منهم أن استمرار ونجاح المنظمة يعتمد بصفة رئيسية على قدراتها التنافسية فيما يتعلق برأس المال الفكري والأصول المستندة إلى المعرفة.
2. بدراسة الوضع المالي لشركة IBM تبين أن القيمة السوقية للشركة سنة 2000 وصلت إلى 70.7 بليون دولار في حين كانت القيمة الدفترية 16.7 بليون دولار، ويرى العديد من الباحثين أن الفرق بين القيمتين يرجع إلى رأس المال الفكري الخاص بالشركة، كما يتبن من دراسة وتحليل القوائم المالية لشركة ميكروسوفت أن القيمة السوقية للشركة عام 2000 وصلت إلى 85.5 بليون دولار، في حين كانت القيمة الدفترية 9.3 بليون دولار فقط، الأمر الذي يعكس تزايد قيمة وأهمية رأس المال الفكري بهذه المنظمة.
3. في استطلاع قامت به منظمة CICA* تبين أن رؤساء أكبر 300 شركة كندية و500 أمريكية يعتقدون بأن الأصول غير الملموسة مثل المعرفة والخبرات التي تمتلكها الشركة هي العامل الرئيسي للنجاح في العصر الحالي، وأن نسبة القيمة الدفترية للأصول الثابتة إلى القيمة السوقية للعديد من المنظمات انخفضت من 58% في عام 1991 إلى 32% في عام 2000.
4. بدراسة وتحليل التقارير المالية لشركة مارك عام 2001 تبين أن القيمة الدفترية للشركة تمثل 12.3% من قيمتها السوقية، كما تبين من تحليل القوائم المالية لشركة كوكاكولا عام 2002 أن القيمة الدفترية للشركة تمثل 4% فقط من قيمتها السوقية، الأمر الذي يعكس تزايد اتجاه المنظمات الغربية نحو تحويل استثماراتها إلى الأصول المعرفية غير الملموسة نظرا للعوائد الكبيرة التي تحققها هذه النوعية من الاستثمارات.
5. توصل معهد Brooking للأبحاث The Brooking Research Instituteعام 1996 إلى أن رأس المال المادي للمنظمة يمثل 62% من قيمتها، وفي عام 2002 أشارت احدى الدراسات إلى انخفاض هذه النسبة حتى وصلت إلى 38% في بعض الشركات وما زالت هذه النسبة مستمرة في الانخفاض كلما زاد اهتمام وإدراك المديرين لأهمية رأس المال الفكري.
6. بالإضافة إلى ما سبق أكد كل من Starovic and Marrعام 2003 على أن الفشل في فهم عملية خلق القيمة وإهمال رأس المال الفكري قد يؤدي إلى سلسلة من الخسائر على كل من المستويات كما يتضح مما يلي:

أ.على مستوى المنظمة: إن تجاهل دور رأس المال الفكري قد يؤدي إلى تخصيص غير كفء للموارد مما له مردوده السلبي المتمثل في عدم قدرة المنظمة على تحديد قدراتها والتنبؤ بقيمة أعمالها المستقبلية.

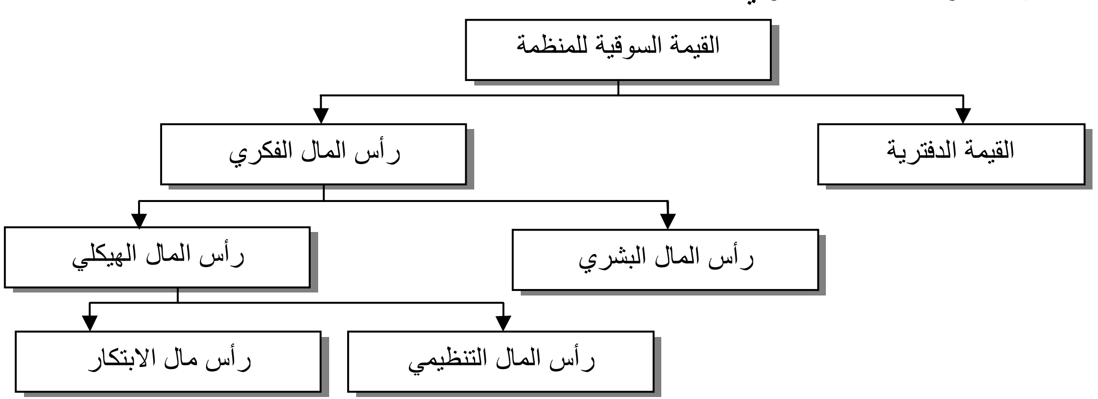
ب.على مستوى السوق: قد يؤدي الفشل في عملية خلق القيمة إلى سلوك خاطئ للسوق مما يؤدي إلى تخصيص خاطئ للموارد على المستوى القومي.

ثالثا- عناصر ومكونات رأس المال الفكري[3]:

لاشك أن تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكري يعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه، وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال في العصر الحديث، كما أن التعرف على مكونات رأس المال الفكري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر ومسببات خلق القيمة في المنظمات بشكل أكثر تحديدا، و فيما يلي أهم التصنيفات التي تناولت مكونات رأس المال الفكري .

- **التصنيف الأول:** ويقسم هذا التصنيف رأس المال الفكري في المنظمة إلى جزئين أساسيين هما: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، كما يتضح من الشكل رقم (1) والذي يبين عناصر ومكونات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الحديثة من وجهة نظر Bontis:

الشكل 1 - مكونات رأس المال الفكري



Source : Bontis .N ; Intellectual Capital Disclosure in Canadian Corporations, Journal Of Human Resource cost and accounting , V16, N. 2, 2001, P15.

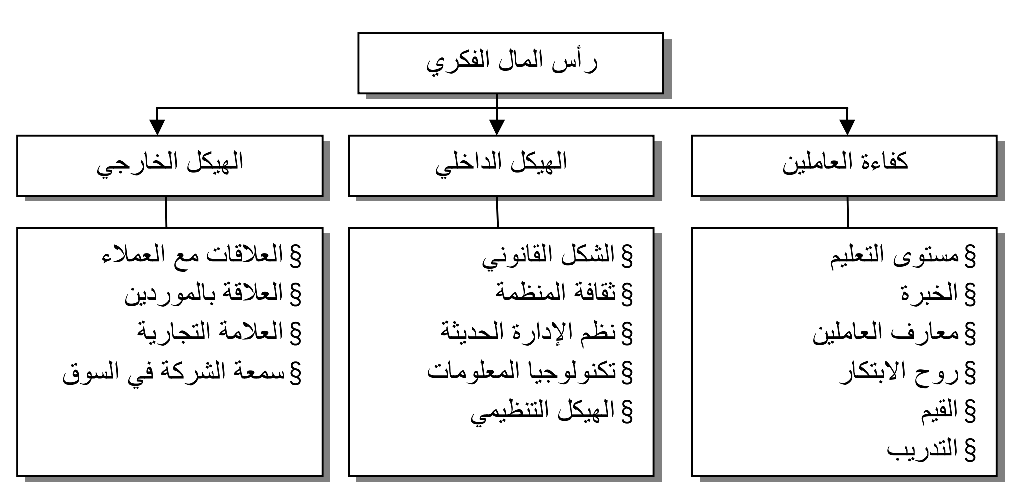
ومن الشكل رقم (1) يمكن استخلاص ما يلي:

1. أن القيمة السوقية للمنظمة تشتمل على القيمة الدفترية مضافا إليها رأس المال الفكري، أي أن Bontis يرى أن الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية يرجع إلى رأس المال الفكري،
2. أن رأس المال الفكري يتكون من عنصرين رئيسيين هما رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ويعبر رأس المال البشري عن العاملين في المنظمة من ذوي القدرات الإبداعية المتطورة، أما رأس المال الهيكلي فيشير إلى المعرفة التي تظل باقية في المنظمة بعد أن يتركها أعضاؤها بشكل مؤقت أو نهائي، ويكون مخزنا في: قواعد البيانات، المستندات، البرامج الجاهزة، المكون المادي للحاسب الآلي Hard Ware، والهيكل التنظيمي.

3. أن رأس المال الهيكلي يحتوى على رأس المال التنظيمي والذي يتضمن ثقافة المنظمة ونظم المعلومات، وتكنولوجيا الاتصالات، كما يحتوي على رأس مال الابتكار والذي يتضمن براءات الاختراع وحقوق التصميم والنشر.
4. أن التصنيف السابق تجاهل مكون رئيسيا من أهم المكونات التي يمكن أن يشملها رأس المال الفكري وهو رأس مال العملاء والذي يعتبر من أهم دعائم تكوين القدرات التنافسية للمنظمة.

- **التصنيف الثاني:** ويقسم هذا التصنيف رأس المال الفكري إلى ثلاثة أجزاء أساسية هي: كفاءة العاملين، الهيكل الداخلي Internal Structure، الهيكل الخارجي External Structure كما يتضح من الشكل رقم (2) على النحو التالي:

الشكل (2): مكونات رأس المال الفكري



المصدر: د.هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري ، دار السحاب للنشر ،الطبعة الأولى 2008،ص 31

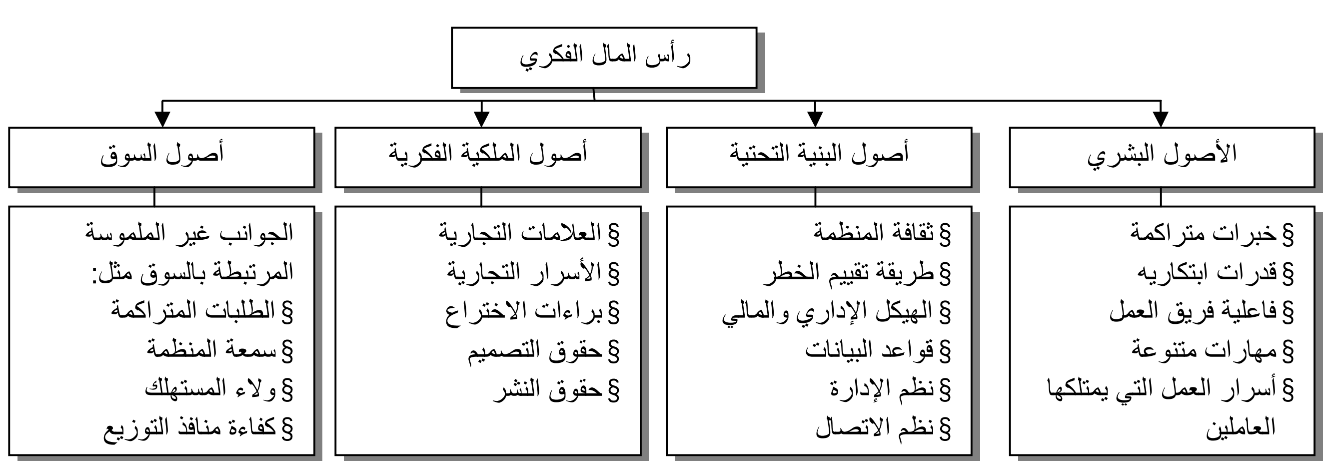
ومن الشكل رقم (2) يمكن استخلاص ما يلي:

1. أن هناك تكامل بين العناصر الثلاثة المكونة ل رأس المال الفكري، حيث أن هناك تفاعل وتأثيرا متبادل بين كفاءة العاملين والهيكل الداخلي والهيكل الخارجي للمنظمة، فمثلا لا يمكن تحقيق سمعة جيدة في السوق وإقامة علاقات هيكلية طويلة الأجل مع العملاء إلا من خلال توافر روح الإبداع والابتكار لدى العاملين واتبع نظم إدارة حديثة.
2. أن التصنيف الموضح بالرسم يتميز عن النموذج السابق في أنه أشار بشكل واضح لأهمية العلاقة بين المنظمة والأطراف الخارجية متمثلة في العلاقة بين المنظمة والعملاء والموردين، على اعتبار أن العملاء والموردين من أهم الأطراف الداعمة للتميز التنافسي للمنظمة.

3. أن كفاءة رأس المال الفكري لا تتحقق فقط من خلال الجهود الداخلية بالمنظمة ولكن من خلال الحصول على دعم البيئة الخارجية أيضا.

- **التصنيف الثالث:** هو تصنيف Brooking والذي يقسم رأس المال الفكري إلى أربعة عناصر أساسية تشمل الأصول البشرية Human Assets، أصول البنية التحتية Infrastructure Assets، أصول الملكية الفكرية Intelectual property وأصول السوق Market Assets كما يتضح من الشكل رقم(3) والذي يبرز العديد من العناصر الهامة التي تدخل ضمن مكونات رأس المال الفكري والتي تتجاهلها الكثير من المنظمات ، مثل فاعلية فريق العمل، نظم الإدارة، أسرار العمل، ثقافة المنظمة، طرق تقييم الخطر، العلامات التجارية، الطلبات المتراكمة، درجة ولاء العملاء، سمعة المنظمة، وكفاءة منافذ التوزيع...الخ.

الشكل (3): مكونات رأس المال الفكري



المصدر:د.هاني محمد السعيد ،رأس المال الفكري ، مرجع سبق ذكره ،ص 33

ومن الشكل رقم (3) يمكن استخلاص ما يلي:

1. أن هذا التصنيف يتفق مع نموذج Sveiby على أهمية الأصول العلاقية أي الأصول الناتجة عن علاقة المنظمة بالعملاء والموردين وكافة الأطراف الأخرى.
2. يشير التصنيف الموضح بالرسم إلى عنصر حيوي من أهم العناصر المحددة لكفاءة رأس المال البشري في المنظمة وهو ضرورة أخذ العمل المشترك في الحسبان، وهو بذلك يؤكد على أن كفاءة فرق العمل تعتبر من أهم العوامل التي يجب مراعاتها عند تحديد قيمة رأس المال الفكري في المنظمة.

II- نظرية الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع، من قبل الباحثين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي بشقيه السلعي والخدمي في مختلف المؤسسات .

ولقد لعبت الإدارة اليابانية دورا حاسما في هذا المضمار، سيما في أوائل الثمانينات من القرن الماضي من خلال استحواذها على تقديم سلع ذات جودة عالية يمكن أن تتحقق مع تكاليف منخفضة، وهذا ما أفرز النجاح المحقق من جراء أسلوب الجودة الشاملة TOTAL Qualité .

أولا- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة *TQM على فكرة أساسية مفادها أن الجودة العالية للسلعة أو الخدمة وما يرتبط بها من إرضاء للعميل يمثل مفتاح النجاح لأي منظمة، حيث أن طبيعة المنافسة تتطلب بصفة عامة من أي منظمة أربعة خصائص هي[4]:

- فهم ما يريد العميل وإشباع احتياجات وقت طلبها وبأقل تكلفة؛
- الإمداد بالسلع والخدمات بجودة عالية وبشكل ثابت ومستقر؛
- مجارة التغيير في النواحي التكنولوجية والسياسية والاجتماعية؛
- توقع احتياجات العميل في الفترات الزمنية القادمة.

وعلى الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتوضيح مبادئها الرئيسية ، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد من الناحية النظرية إلى حد الآن، غير أن مجملها يتناول إبراز سمة أو توضيح خاصية معينة في إدارة الجودة الشاملة ومجمل هذه الصفات هي[5]:

- تحقيق رضا المستهلك أولا وأخيرا.
- مشاركة العاملين في المنظمة.
- تبني التحسين والتطوير المستمرين.

لقد كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل منظمة الجودة البريطانية حيث عرفت TQM* على أنها الفلسفة الإدارية للمنظمة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات العميل وكذلك تحقيق أهداف المشروع[6].

ويعرفها أدجرز" ODGERS" بأنها أكثر من مجرد عمليات الإدارة أنها ثقافة، طريقة حياة من خلالها وعن طريقها تهدف المؤسسات إلى إحداث تغيرات أساسية في طريقة كل الأفراد وكل المدربين في الأداء والتصرف السليم و بشكل مستمر[7].

وفي تعريف آخر لــ "هافر HOFFER" يؤكد فيه" على كون إدارة الجودة الشاملة فلسفة مصممة لجعل المنظمة أكثر سرعة و مرونة في إنشاء نظام هيكلي متين، توجه من خلاله الجهود لكسب العملاء عن طريق المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ[8].

وهذا هو بالضبط ما ذكره عمر وصفي عقيلي في طرحه المتعلق بالمنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة حيث قال أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج إداري أو نظام شامل قائم على إحداث تغيرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة"[9].

هناك توجه فكري يتبناه مفكرون كثيرون أمثال كروسبي Grosby، جون أوكند Jonn Oakland حيث يركزان على كون إدارة الجودة الشاملة أداة للفعالية و وسيلة لمواجهة التنافس، "حيث هي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث مشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المالية والبشرية بكفاءة و فعالية"[10].

وعلى نفس المسار يقول Oakland" أن إدارة الجودة الشاملة الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فعاليتها ومرونتها و وضعها التنافسي على نطاق العمل ككل".

تحت هذا الإطار تندرج جل التعاريف التي تجعل من إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري مميز لحل جميع المشكلات، وضمان البقاء، الربحية في كل الأحوال، حيث عرفها COLE عام 1995 " أنها نظام إداري يضع رضا العميل على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل"[11].

وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها"عملية إدارية Mangement process مبنية على مجموعة من الأسس الرئيسية التي تركز طاقات وموارد المنظمة على رغبات واحتياجات العملاء وتحقيقها بصورة مستمرة ومنظمة"[12].

ترتكز هذه التعريفات على كون الجودة لا تحدث بالصدفة، فيجب أن تدار كإدارة الأعمال بصفة عامة، فهي مجموعة من الأنشطة تهدف إلى تحقيق أهداف معينة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتشمل كل أنشطة التخطيط، التنظيم، التوجيه، المراقبة، التوكيد التي ينفذها المدير بفرض تحقيق الجودة المطلوبة في الوقت المحدد وبأفضل تكلفة ممكنة.

لقد ركز JOBLANSkI في عام 1991"على المظهر التعاوني في أداء العمل الإنتاجي من خلال استثمار المواهب وقدرات العاملين في الحقلين الفني والإداري بغية توفير التحسين المستمر للجودة المطلوبة وذلك باعتماد فريق عمل بكفاءة إنتاجية عالية"[13].

وهو ما يتفق مع ما ذكره ROYALMAIL حول أن" TQM هي الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد، مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجيات المستهلكين"[14].

ومن خلال ما سبق يمكن أن نقول أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساسا على فلسفة الإدارة، فهي طريقة تفكير تنبثق منها طريقة عمل يفترضها كل الأفراد في التنظيم بالإضافة إلى أطرافه الخارجين، وهذا يمثل لماذا لا بد من الجودة الشاملة؟ وتكون هذه الفلسفة موجهة للربح، ومركزة على العميل، ومتمركزة حول الناس، ويساعدها الشركاء، وتأخذ متغيرات البيئة بعين الاعتبار (تهتم بالمجتمع وبأمور التلوث، الإزعاج، طبقة الأوزون...) يعمل في ظل TQM الأفراد كأنهم شركاء مسئولين عن هدف الجودة الشاملة.

وبشكل أكثر إيجازا فإن إدارة الجودة الشاملة قدمت أربعة ثورات في عالم إدارة الأعمال هي: [15].

1. منح الزبون الأولوية والأسبقية.
2. التحسين المستمر لكل ما يجري داخل المنظمة.
3. مشاركة الجميع في تحقيق الأهداف ورسمها .
4. إدراج المنظمة في شبكة اجتماعية.

III– علاقة رأس المال الفكري بمرتكزات إدارة الجودة الشاملة :

إن المتفحص لمكونات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث :البشري والهيكلي والاجتماعي يجدها تتلخص في مرتكزات إدارة الجودة الشاملة .

أولا- الجودة الشاملة و رأس المال البشري .

يقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل من خلال انخراط الجميع ومشاركته الفاعلة في عملية التطوير، وهذا يحتاج إلى منح الموظفين نوعا من الحرية في التصرف والمساهمة في اتخاذ القرارات، وهذا ما أطلق عليه في أدبيات الإدارية الحديثة بالتمكين.

من أهم التعاريف التي تناولت مفهوم التمكين هو ما جاء به كل من: .Bowen و lauler، حيث " إن التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف"[16].

والتمكين لدى البعض هو تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع وهذا نفس ما قدمه كل من shaaf وzemke عام 1989. [17]

لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تتم عملية التمكين وفق هذين التعريفين، دون خلق المناخ الملائم للتمكين، يتمثل المناخ الملائم في ظل إدارة الجودة الشاملة في ما يلي:

1.تفويض السلطات والمسؤوليات: حيث تتم عملية التفويض للعاملين في منهج إدارة الجودة الشاملة من خلال خطة تدريجية تتضمنها إستراتيجية المنظمة لقد حدد Carrol[18] أهم خطواتها في:

- دراسة وتحليل لنوعيات وخبرات ومهارات وقدرات الأفراد العاملين ورغباتهم في تحمل المسؤولية.
- تحديد رؤية واتجاه المنظمة، والتي في ضوئها إدارة أعمال المنظمة وعمليات اتخاذ القرارات والتأكيد على إدراكها وفهمها من قبل جميع العاملين.
- تغير وصف وظائف العاملين وتوسيع نطاق مسؤولياتها ومهامها.

- تدعيم مهارات العاملين للقيام بأنشطة الإدارة واستخدام أدوات وأساليب التحليل المالي والإحصائي لحل المشاكل.

2 . الاندماج: لتعزيز شعور العاملين بأهميتهم، يتوجب توفير المناخ المناسب بحيث يصبح لهم تأثير في القرارات التي تتعلق بوظائفهم، إن هذا الاندماج للعاملين ليس هدفا بحد ذاته، بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كل النواحي الإدارية.

تذهب إدارة الجودة الشاملة إلى استخدام مصطلح الاندماج بدلا من مشاركة العاملين وذلك لكون كلمة الاندماج أعمق وأكثر شمولا من المشاركة وتشجع العاملين على أن يكونوا أكثر قربا وإلتصاقا بأهداف المنظمة ومصيرها.

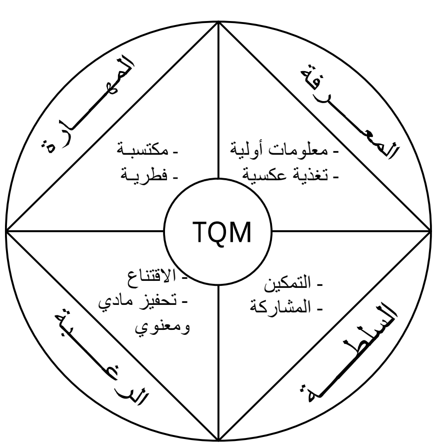
توجد مناهج وأساليب متعددة يفترض أن تكون قادرة على تحفيز الأفراد العاملين لأداء العمل الصحيح بصورة صحيحة من أول مرة إلا أن التجارب العملية بيّنت أن بعضها لا يحقق التوقعات منها.

ولإلغاء الأخطاء البشرية، يقترح جوران ثلاثة أشياء[19] :

1. معرفة ما المفروض أن يؤديه الفرد؛
2. معرفة ما يؤديه الفرد بالفعل؛
3. معرفة كيف تصحح الأخطاء.

ولمشاركة الفرد في تطبيق الجودة الشاملة، فيجب أن يكون لديه المعرفة والمهارة والقوة (التمكين) لعمل ذلك، وأخيرا الرغبة والترحيب بعمل ذلك، وهذه هي أربعة مكونات تلزم المورد البشري لتحقيق الجودة الشاملة كما يوضحها الشكل (4).

الشكل (4) مكونات الوجه البشري لتحقيق الجودة الشاملة.



المصدر: د.جوزيف كيلادا. مرجع سبق ذكره ص 248.

وفيما يلي شرح العناصر الأربعة المكونة للتحفيز:

- **المعرفة:** تقوم المعرفة بتوضيح الشروط التي حددها جوران لمنع الخطأ البشري أي: يجب أن تقدم للفرد المعرفة بـــ[20]:

Ã ما الذي يجب أن يؤديه؛

Ã ما هو المستوى الذي يؤديه بالفعل؛ (التغذية العكسية).

Ã كيفية تصحيح الخطأ الذي وقع فيه .

إذن مصادر المعرفة اللازمة لتنفيذ العمل هي:

- Ã التعليم (الدراسات والتكوين الأكاديمي).
- Ã المعلومات.

وتنقسم المعلومات إلى:

- Ã معلومات خاصة بالعمل المراد تأديته (ما هو؟ كيفية – متى؟ أين تتم تأديته...)
- Ã معلومات تتعلق بتعليمات الإدارة: القواعد، الإجراءات التنظيمية، القوانين الداخلية للعمل،...).

ملاحظة: يؤكد علماء الإدارة والنظم على أهمية التغذية المرتجعة أو التغذية العكسية على أداء العمال، إذ لا جدوى من أن يبذل العامل قصارى جهده في أداء عمل لا يدري انه يؤديه بشكل خاطئ منذ عدة سنوات!

لذا يجب أن تتبع جميع المعلومات الأولية بمعلومات التغذية العكسية وأن تقدم للفرد بشكل منظم ودوري تقارير عن مستوى أدائه.

- كما يحدث وأن تقدم للعمال جميع المعلومات اللازمة لأداء العمل بشكل جيد لكن يستمر ظهور الأخطاء، في هذه الحالة يعود السبب إلى عدم وجود المهارة الكافية لأداء العمل.

ثانيا- المهارة: تعرف المهارة على أنها المقدرة على أداء عمل ما بشكل جيد[21]، يمكن اكتساب المهارة من إحدى الطرق التالية :

- التدريب على عمل ما .
- الممارسة المتراكمة في العمل (الخبرة).

يمكن الإشارة إلى أن عنصر المهارة يمكن أن ينظر إليه من زاويتين هما:

- الوجه الفطري: الاستعداد الفطري والميل الطبيعي لأداء عمل معين.
- الوجه المكتسب: و يكون نتاج التدريب و الخبرة.

ليتمكن الفرد من أداء العمل المطلوب منه على الشكل المحدد، لا بد أن تتوفر لديه بعد المعرفة والمهارة.

ثالثا- السلطة أو القوة لأداء هذا العمل: وهذا ما يستدعي أن تمنح له الصلاحيات للتغير واتخاذ القرارات، وهذا التفويض يعطي له القوة والدافع للعمل والتحسين والابتكار، فإذا لم يكن للعامل الحق في ممارسة عمله بالشكل الذي يرغب فيه، فإنه لن يحاول أن يكتشف أخطاءه، بشرط أن لا يتنافى هذا مع مصلحة العمل[22]، وهذا هو عنصر التمكين الذي تناولناه في المطلب السابق.

رابعا- الرغبة : الشرط النهائي الذي يتمناه منهج إدارة الجودة الشاملة لأداء العمل بشكل صحيح هو الرغبة في العمل، فإن الفرد الذي يفتقر إلى عنصر الرغبة في العمل لن يكون قادرا على أداء عمل ما، مهما كان مستوى المعرفة المقدمة له و المهارة التي يملكها و السلطة الممنوحة له.

لذا غالبا ما يطرح العمال تساؤلات نفسية مهمة عندما يطلب منهم التحسين أو الابتكار، على منوال: ماذا يهمني؟ ما يفيدني هذا؟ لماذا أحسن طريقة عملي؟ ماذا سأجني ؟.......

وهنا يكون للإدارة الدور الكبير في الرد على هذه الأسئلة عن طريق التحفيز والتعبئة، إذ لا بد أن يتحقق الربط في ذهن الفرد أن تحقيق الجودة الشاملة هو تحقيق لاحتياجاته الشخصية وأن يظهر هذا في الواقع كالعلاقة بين زيادة المبيعات وزيادة الأجور أو إعطاء جوائز أو منح مكافآت...

ثانيا- الجودة الشاملة و رأس المال الهيكلي :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة عملية تغيير تشمل كل جزئية في المنظمة باعتبارها نظام مفتوح، فهي تشمل: العمل الإداري، القوانين والإجراءات، طرق العمل وأنظمة الإنتاج...

وفي إطار السعي لتحقيق الجودة الشاملة قسم علماء الإدارة أنشطة المنظمة إلى مجموعة عمليات يتم تحسينها بشكل مستمر وذلك ليتمكن المدراء من ضبط عمليات التغيير، ومراقبة مدى نجاح التحسينات.

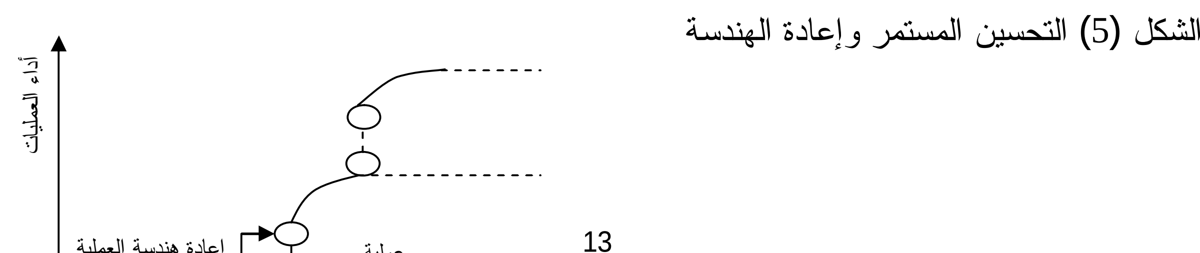
- إعادة هندسة العمليات:

تقسم أنشطة المنظمة إلى مجموع عمليات، يتم التنسيق بينها بشكل يحقق أهداف المنظمة وإرضاء العميل في الوقت ذاته، إن عملية التحول أو التغيير هذه، تدخل في إطار ما يسمى في أدبيات الإدارة الحديثة بإعادة هندسة عمليات المنظمة.

يعرف كل من Hammer & sichampy[23] إعادة الهندسة العمليات بأنها "إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات لتحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء مثل الكثافة، الجودة، الخدمة، والسرعة تعني إعادة الهندسة (BR) Business reengineering تغيير ثوري radical في طريقة تفكير المنظمة، وبالتالي في طريقة أداء الأعمال، وبصورة أكثر تجديدا فإنه يشمل تغيير العمليات، وهياكل التنظيم، بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، وكذا العلاقة مع أصحاب الأسهم والعملاء والشركاء[24].

ومن الحقائق التي تم التوصل إليها في المؤسسات التي طبقت الجودة الشاملة، أنه لا يمكن للمنظمة الخدمية والصناعية أن تحسن دائما من عملياتها الحالية، لأن عند نقطة معينة يصبح التحسين مستحيلا، أو غير مجدي أو مكلف جدا، وعندئذ لابد للمنظمة أن تبتكر أو تبدع في تصميم عملياتها[25]. الأمر الذي يتطلب إعادة هندسة العمليات وفي المقابل أيضا، لا يمكن للمنظمة أن تعيد هندسة عمليتها بصفة دائمة، فبعد إعادة هندسة العملية ستوجد أخطاء طفيفة لابد من تصحيحها، وتحسينها، وضبطها من وقت لآخر حسب المتغيرات والقيود التي تفرض على تصميم العملية وهذه العلاقة موضحة في الشكل التالي:

الشكل (5) التحسين المستمر وإعادة الهندسة



SOURCE:. J.Kelada : Comprendre et realiser la qualite total .op.cit p2

يتضح من الشكل أن عمليات التحسين لأية عملية تكون مجدية إلى غاية حد معين، يصبح فيه التحسين مكلفا ولا يقدم أي تحسين لمستوى أداء العملية، عند هذا المستوى، يتطلب الأمر من المنظمة تبني إعادة الهندسة للعملية التي هي محل الدراسة. ويتم إدخال تغيرات جذرية على تصميم العملية من حيث مدخلاتها وقيودها والأهداف المحققة لها، إلا أن إعادة هندسة العملية ليست نهاية المطاف، بل يظل التصميم الجديد في حاجة إلى عمليات تحسين من حين لآخر تماشيا مع رغبات العميل وهذا هو المسار الذي فرضته المنافسة على المنظمات لتحقيق المقدرة على التميّز.

- **إعادة هندسية الهيكل التنظيمي:** يتم تنفيذ إعادة تنظيم الوحدات بحيث تتكيف مع الإطار القانوني والذي تتم بناؤه على طرق مهنية من أجل تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم ونيل رضاهم، بالإضافة إلى تكوين فريق من المدراء والتنفيذين جاهزين لإحداث عملية التغيير والتمهيد لها في بيئة العمل.

- **إعادة هندسة العمليات:** تماشيا مع التغيرات التي مست الهيكل التنظيمي يجب أن تحدث تغيرات على مستوى أداء العمليات لتصبح قادرة على التكيف مع الهيكل التنظيمي الجديد إضافة إلى حوسبة العمليات الرئيسية.

- **تعديل نظام المعلومات الإداري:**يتضمن تصميم نظام معلومات إداري واضح وفعال ودقيق، لتمكين جميع الوحدات في الهيكل التنظيمي الجديد من الوصول السهل إلى المعلومات المطلوبة، و تشغيل نظام معلومات إداري من خلال الشبكة المحلية لتمكين الأشخاص ذوي السلطة من الوصول إلى المعلومات بغض النظر عن أماكن عملهم أو تواجدهم.

ثالثا- إدارة الجودة الشاملة و رأس المال الاجتماعي:

لقد أصبحت النظم الاقتصادية في العالم تتميز باحترامها للعميل، والعمل على إرضاءه، وذلك انطلاقا من أهميته في توجيه المنافسة، حيث أصبحت فكرة إشباع رغبات العميل هي سر التميز والتفوق الذي تتبناه إدارة الجودة الشاملة.

يمكن تعريف العميل على أنه المشتري الحالي أو المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج أو لديه رغبة في شرائه، مدعما بقدرة على الشراء وهذا نفسه ما قدمته جمعية التسويق الأمريكية[26].

ويعّرف مأمون الدرادكة العملاء"هم الأشخاص الذين يتعاملون مع المنظمة ويتلقون السلع والخدمات منها، ويطلق عليهم أيضا مستهلكون أو زبائن".

ويقسم العملاء إلى نوعين رئيسيين هما:

1.العميل الداخلي: وهم العاملون في جميع الإدارات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال، وهم على سبيل المثال: إدارة الحسابات، الرئيس المباشر في العمل، مجموعة التسويق، مجموعة الإنتاج...

2.العميل الخارجي: وهو الذي يتعامل مع الخدمة التي تقدمها المنظمة, ويتلقى بذلك المخرجات النهائية منها، وهم على سبيل المثال:

- المرضى - السياح - الضيوف - الطلاب......

كما يمكن أن يكون العميل الداخلي والخارجي أفرادا أو جماعات أو مؤسسات.وفي هذا السياق تقدم الإدارة الجودة الشاملة أساليب التعامل مع العميل .

- **الإنصات لصوت العميل:** في دراسة أجراها J.Peter وزميله R.H Waterman على أنجح 43 منظمة منها منظمة 3M-IBM، DuPont ... توصل إلى أن خاصية الاقتراب من العميل كانت وراء النجاح الباهر الذي حققته هذه المؤسسات، ولضمان عملية الاستماع لصوت العميل هناك أساليب معمول بها نذكر من أهمها :

1. المقابلات الشخصية : المقابلة هي تفاعل لفظي بين شخصين أو أكثر من خلال حوار كلامي. يكون هذا التفاعل إما وجها لوجه أو من خلال وسائل أخرى ويوجه في هذه الحالة مندوب المنظمة بعض الأسئلة والاستفسارات إلى العميل يستحثه فيها على إبداء رأيه في مواضيع محددة سلفا.

2. الإستبانات: هي وسيلة لجمع المعلومات من خلال احتوائها على مجموع من الأسئلة والطلب من العميل الإجابة عليها، ولابد أن تتيح الإستبانة Questionnaire الفرصة أمام العميل لكي يبدي رأيه في المواضيع المطروحة، وتعتبر الإستبانة أكثر الطرق شيوعا من حيث الاستعمال.

3. مشاركة العميل ضمن فرق الجودة: تقوم بعض المنظمات بإتاحة الفرصة أمام العميل للانضمام لعضوية فرق الجودة بها، طلبا لمساعدته في حل مشاكل الجودة.

4. نظام الاقتراحات: لكل منظمة نظام خاص بها يتعلق باقتراحات العملاء فشركات الطيران مثلا توزيع كورتا Cards في نهاية الرحلة تسأل فيها عن رأي المسافرين في الخدمات المقدمة لديهم، وأخرى تضع صناديق بارزة أمام المنظمة خصيصا لاقتراحات العملاء.

- إن عملية الاستماع للعميل تقودنا إلى فهم ما يريده وبالتالي العمل على إرضاءه وإبهاره كما يقول الأمريكيون، بل أصبحت المؤسسات تسعى إلى ما يسمى "إسعاد العميل" وتقديم مالا يتوقعه كما يقول اليابانيون.

وتتضمن المبادئ الأساسية لخدمة العميل والعناية به ما يلي:

1.التلبية الفورية: استعداد المنظمة لتلقي مطلب العميل والسرعة في إنجاز هذه المطالب.

2.القدرة على تلبية الوعود: ضرورة توفر الخبرة في موظفي المنظمة عند أداء الخدمة، وتقديم المشورة المتخصصة.

3.الدقة في التعامل وتزويد العميل بالمعلومات , بالإضافة إلى الدقة في الوفاء بالالتزامات.

4.إبداء المودة: توفير جو الألفة والمودة مع العميل، ومخاطبته على نفس مستوى تفكيره يساهم في شعور العميل بأن له صديق في المنظمة يعمل لصالحه، من الضروري أن يعرف الموظف بنفسه أمام العميل وأن ينصت له باهتمام.

5.دقة وشمول المعلومات: يتوقع العميل أن يكون مصدر المعلومات عن المنظمة موثوقا به، ويوّد أن يعرف أية تغيرات مستقبلية تتعلق بالخدمة المقدمة له.

6.الاتصات إلى العميل: المطلوب الإنصات للعميل حتى لو كان العميل غير موضوعي في حديثه.

7.حق العميل في الاعتراض: فمن حق العميل أن يعترض وعلى موظف المنظمة أن يجيب على اعتراضاته.

إن عملية التركيز على العميل تتطلب أن يستمر تدفق المعلومات عن العميل ابتداء من تحديد حاجاته ورغباته وتوقعاته ووصولا إلى نقل وجهة نظره ومدى رضاه أو عدم رضاه وشكاويه عن المنتج.

ومن أوضح الطرق للتوصل إلى مفهوم خدمة العميل هي النظر في خصائص الخدمة:

- يتم تقديم الخدمة عند توفرها بالفعل لا قبل ولا بعد؛
- لا يمكن أن نرى عينة من الخدمة ولا إرسالها مسبقا؛
- تعتمد قيمة الخدمة على الخبرة الشخصية للمستقبل (العميل)؛
- لا يمكن بيع خبرة الخدمة أو تمريرها إلى طرف ثالث، فهي لحظة صدق وثقة بين العميل وموفر الخدمة؛
- يجب ضمان الجودة قبل توفير الخدمة وليس بعدها؛
- توفير الخدمة يتضمن تبادلا إنسانيا وتؤثر توقعات العميل على رضاه بالنتيجة الحادثة؛

وبالتالي تعتبر الخدمة تجربة فريدة من نوعها مع العميل.

النتائج والتوصيات :

- أسهمت العولمة، وما صاحبها من تطور في كل مناحي الحياة ،في تبلور مفهوم اقتصاد المعرفة ،الذي يركز على عامل حسم في تحقيق الميزة التنافسية، ألا و هو رأس المال الفكري.

- إن رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة الذي ما زال يخضع لاجتهادات متباينة من حيث المفهوم والقياس، كما يسود الاتفاق بين الكتاب أن رأس المال الفكري أصل إداري من أصول المنظمة، وإن أهم مصادر الميزات التنافسية لمنظمات اليوم هو ما تحوزه هذه المنظمات من قوى ذهنية تحقق لها التفوق والثروة، وهو أساس تكوين قيمة مضافة وأساس الاختلاف بين القيمة الدفترية للمنظمة وقيمتها في السوق، وعلى الرغم من وجود نماذج تحليلية مختلفة تختص بمكونات رأس المال الفكري فإن هناك أرضية مشتركة تجمع هذه الاجتهادات.

- يشمل رأس المال الفكري مجموع المعارف المتميزة التي تملكها المنظمة.

- يتكون رأس المال الفكري من ثلاث عناصر أساسية هي: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي و رأس المال الاجتماعي.

- يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة مفهوما موازيا لظهور اقتصاد المعرفة، الذي تطلب فيه شكل جديد للإدارة وذلك لخصوصية الموارد الأساسية لهذا العصر.

- إن المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تعتبر المداخل الأساسية لتنمية رأس المال الفكري.

- قدم نموذج الجودة الشاملة مساهمات عملية و آليات تنظيمية لتنامي رأس المال الفكري للمنظمات .

المراجع :

1-2. د.هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري ، دار السحاب للنشر ،الطبعة الأولى 2008، ص 30-33.

3. أ.د عبد الناصر نور، و د ظاهر القشي، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا/ الاردن، د جهاد قراقيش، جامعة الاسراء الخاصة/ الاردن ، راس المال الفكري: الاهمية، والقياس، والافصاح (دراسة فكرية، من وجهات نظر متعدده)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، قبل للنشر في 19\4\2010

4-5. د. كاظم خضير محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2000. ص 25-26

6. فليب انكسون ، إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، دار الوراق ،الأردن 1996. ص 50

7. د.فريد عبد الفتاح زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العربية 1996 مصر. ص 24

8. Claude Jves Bernard , Le management par la qualité total, Paris 2000.P 10

9. د.عمر صفي عقيلي ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة فدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر، 2000 . ص 31

10. د. خضر كاظم محمود، مرجع سبق ذكره . ص 216

11. د سعيد عامر يس ، إستراتيجية التغيير ، 1994 .ص 30

12. Jean Langatte,jaque Muller :économie d'entreprise . P64

13. د. فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره .ص 24

14. Claude Jves Bernard, op cit P12

15. Jean Brilman, Les Meilleures pratiques de management , 2eme tirage , 2001. P218

16-17. د. يحي سليم ملحم" التمكين كمفهوم إداري معاصر"، مرجع سبق ذكره ص 06.

18. على محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية دار المازوري للنشر والتوزيع، 2005، ص96.

19. د.جوزيف كيلادا د، تكامل إعادة الهندسة مع ادارة الموارد البشرية، تعريب د.سرور على سرور، دارالمريخ2003: ص 248.

20. أنظر كل من :

- جوزيف كيلادا : مرجع سابق، ص 279.
- د.علي السلمي : إدارة التميز، دار غريب مصر 2002، ص 227

21. د.نوفل كنعان: القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة عمان الأردن 1999، ص 227.

22. عبد الرحمن توفيق: الجودة الشاملة-الدليل المتكامل، سلسلة إصدارات بميك مركز الخبرات المهنية للإدارة،القاهرة 2003، ص75 .

23. د.راشد الحمالي.د/سعد القيبي: إعادة هندسة العمليات في القطاع العام. مداخلة ضمن المؤتمر الوطني الأول للجودة، الواقع والطموح 26-28 ربيع الأول 1425.الرياض.

24. د. جوزيف كيلادا، مرجع سابق ص130.

25. J.Kelada: comprende et realiser la qualite totale.2emeed quebec canada edition quafec .1992.p9

26. د.محفوظ أحمد جودة" إدارة الجودة الشاملة" مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن 2004- ص 71.

*OECD : Organization for Economic Co-Operation and Development

*CICA : The Canadian Institue of Chartered Accountants

*TQM :Total Qualité Management